

تحلیل تعامل بین عوامل تاثیرگذار بر ریسک پروژه‌های

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) با استفاده

از روش تصمیم‌گیری چند معیاره فازی

در بانک توسعه تعاون

نگارش:

سیامک ناطقیان

بیان مسئله

بر اساس نظر محققانی چون وایت^۱ اقتصاد نوظهوری در حال شکل گیری است که در آن ارتباط میان خریدار و فروشنده نقش تعیین کننده ای ایفا می کند (وایت، ۲۰۰۰). جذب، راضی نگه داشتن و حفظ مشتریان به چالش اصلی بسیاری از سازمان ها تبدیل شده است. از این رو تعداد فزاینده ای از سازمان ها جهت مدیریت کارا و اثربخش حجم بالای تعاملات خود با مشتریان به بهره گیری از سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری روی آورده اند. مدیریت ارتباط با مشتری^۲ (CRM) یک استراتژی است که برای کسب آگاهی بیشتر در مورد نیازها و رفتار مشتریان و ارتباط بیشتر با آنان استفاده می شود به عبارتی دیگر مدیریت ارتباط با مشتری روشی است جهت شناسایی مشتریان و راضی نگه داشتن و تبدیل آن ها به مشتریان همیشگی (ویلسون، ۲۰۰۲).

داشتن لیستی از انواع ریسک های موجود در نوع خاصی از پروژه به مدیران پروژه این امکان را می دهد تا با مرور ریسک های بالقوه و بررسی شرایط خاص حاکم بر پروژه در دست اجرا، تصمیم بگیرند که کدامیک از ریسک های مذکور می تواند برای پروژه هایشان خطری عمده محسوب شود تا برای مواجهه و مقابله با آن برنامه ریزی نمایند.

بانک توسعه تعاون در سال ۱۳۸۸ بر اساس ردیف ۵ بند "ب" سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و به موجب بند (و) ماده (۹) از قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و با سرمایه اولیه ۵۰۰۰ میلیارد ریال از محل حساب ذخیره ارزی تاسیس گردید. این بانک دارای ۱۷ امور ستادی و ۳۲ مدیریت شعب و ۴۰۰ شعبه در کشور می باشد. بانک توسعه تعاون در تلاش است با هدف توسعه بخشی و منطقه ای از طریق گسترش بخش مالی و جذب و

¹ White

² Customer Relationship Management

هدایت منابع به این حوزه به توسعه بخش تعاون در کشور بپردازد. این بانک به عنوان یک بانک دولتی نوپا و با رویکرد تخصصی به بخش تعاون با توجه به اهداف و رسالت خود و همچنین بازار رقابتی شدید در صنعت بانکداری، نیاز به استراتژی های مدیریت ارتباط با مشتری اثربخش را بیش از هر زمان دیگر احساس می کند. لذا این امر مستلزم آنست که مدیران ارشد بانک، در ابتدا با شناخت دقیق از ریسک های پروژه مدیریت ارتباط با مشتری، پیاده سازی استراتژی های مدیریت ارتباط با مشتری را در دستور کار خود قرار دهند.

اهداف پژوهش

هدف اصلی

پژوهش حاضر به دنبال بررسی ارتباط متقابل عوامل تاثیرگذار بر ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری در بانک توسعه تعاون است .

اهداف فرعی

- ۱- شناخت عوامل تاثیرگذار بر ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری در بانک توسعه تعاون
- ۲- اولویت بندی عوامل تاثیرگذار بر ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری در بانک توسعه تعاون
- ۳- شدت تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عوامل تاثیرگذار بر ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری نسبت به یکدیگر در بانک توسعه تعاون

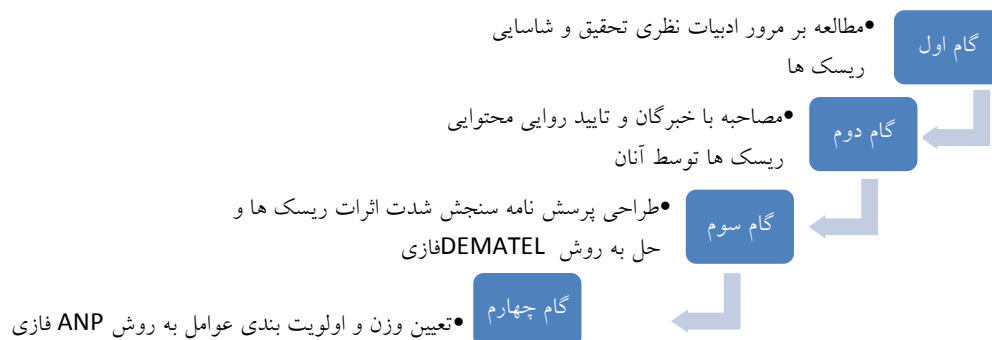
اهمیت و ضرورت تحقیق

از مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان پدیده ای حیاتی و گسترده برای ارزش گذاری سازمان ها یاد می شود و به موضوعی بسیار حائز اهمیت برای سازمان ها به خصوص بانک ها تبدیل شده است. اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در بسیاری از سازمان ها موجب افزایش توان رقابتی، افزایش درآمد و کاهش هزینه های عملیاتی شده است. نرخ شکست قابل ملاحظه پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری و پیاده سازی نادرست آن در سازمان ممکن است به روابط سازمان با مشتریانش لطمه وارد کند، لزوم توجه به مدیریت ریسک این پروژه ها را بیش از پیش نمایان می سازد. از این رو شناخت و ارتباط میان عوامل تاثیرگذار بر ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری به مدیران این امکان را می دهد تا برای مقابله با خطراتی که پروژه هایشان را تهدید می کنند به برنامه ریزی بپردازند. در سال های اخیر با رونق خصوصی سازی در کشور، تعداد بانک های

خصوصی نیز رو به افزایش است پیرو این اتفاق رقابت بین بانک‌ها در جذب و حفظ مشتری بیش از پیش مد نظر مدیران بانک‌ها و به خصوص بانک توسعه تعاون قرار گرفته تا در محیط رقابتی حاکم در صنعت بانکداری جهت بقا تلاش کنند. بانک توسعه تعاون به عنوان یک بانک دولتی نوپا و با رویکرد تخصصی به بخش تعاون با توجه به اهداف و رسالت خود و همچنین بازار رقابتی شدید در صنعت بانکداری، نیاز به استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری اثربخش را بیش از هر زمان دیگر احساس می‌کند. لذا این امر مستلزم آنست که مدیران ارشد بانک، در ابتدا با شناخت دقیق از ریسک‌های پروژه مدیریت ارتباط با مشتری، سازی مدیریت ارتباط با مشتری را در دستور کار خود قرار دهند.

۲-۲- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر حسب گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-تحلیل و حل مسئله از نوع تصمیم‌گیری چند معیاره فازی می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه سازمان قصد دارد از نتایج این تحقیق استفاده نماید، نوع این تحقیق بر حسب هدف، کاربردی می‌باشد. فرآیند اجرای تحقیق به صورت زیر می‌باشد:



شکل ۱. گام‌های فرآیند اجرای تحقیق

۳-۳- جمع بندی

مدیریت ارتباط با مشتری که با مرور ادبیات و نظر خواهی و مصاحبه با خبرگان شناسایی شده بود را انتخاب و پرسش نامه طراحی و توسط خبرگان تکمیل گردید. تجزیه و تحلیل داده ها به کمک نرم افزار EXCEL و حل به روش F. DEMATEL نشان داد که در بین شاخص ها اصلی " ریسک های مدیریتی " تأثیرگذارترین و " ریسک های مرتبط با مشتریان " تأثیرپذیرترین عامل می باشد. هم چنین حل با روش F. ANP نشان داد که بیش ترین وزن مربوط به ریسک "حمایت از سوی مشتریان" می باشد و اولویت اول را کسب کرد.

۴-۱- یافته های حاصل از پاسخگویی به سؤالات تحقیق

عوامل تاثیرگذار بر ریسک پروژه های CRM در بانک توسعه تعاون کدامند؟

۱. ریسک های مدیریتی:

ریسک هایی که در محدوده اختیارات مدیران پروژه می باشند. در پروژه هایی که نیازمند طراحی مجدد فرآیندهای کاری و ایجاد تغییرات عمده در سازمان می باشد، حمایت مدیران ارشد نقش کلیدی در موفقیت پروژه داشته و از مقاومت پرسنل در مقابل تغییر جلوگیری می نماید. از این رو مدیران ارشد بانک توسعه تعاون باید توجه ویژه ای به ریسک های مدیریتی جهت پیاده سازی صحیح پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری داشته باشند.

۲. ریسک های فنی:

اکثر چالشهای متداول در این زمینه مربوط به انتخاب ناصحیح راهکار CRM برای پیاده سازی می باشد. پیاده سازی نامناسب تکنولوژی هیچ کمکی در تحلیل مشتریان بانکها نمی نماید؛ همچنین نداشتن دانش و آگاهی، نداشتن استراتژی واضح و روشن در سازمان که چطور تکنولوژی بایستی به مرحله اجرا درآید و همچنین اهداف ضعیف بانکها که منجر به شکست تکنولوژی می شود از جمله ریسک های فنی می باشند.

۳. ریسک های مرتبط با کارکنان

نادیده گرفتن عامل انسانی در اجرای موفقیت آمیز CRM می تواند مشکلات زیادی ایجاد نماید. برقراری ارتباط با مشتری از طریق ابزار CRM مدیریت، اجرا و کنترل نمی شود، بلکه این افراد سازمان هستند که آنها را مدیریت، کنترل و قابل اجرا می کنند (مومنی و جعفری، 1388). درگیر کردن تعداد زیادی از کاربران در پروژه باعث می شود تا در فرایندها پیش قدم شده، دانش را در بین بخشهای مختلف سازمان منتشر سازند و به ارزیابی پروژه بپردازند که این خود باعث احساس تعلق

خاطر و مالکیت آنها نسبت به پروژه می‌شود. در واقع سازمانها ارزش بالای همکاری کارکنان با ازمان را تشخیص دادند و معتقدند بدون داشتن کارکنان آموزش دیده و با انگیزه قادر به بکارگیری و توسعه سیستم‌های CRM متمرکز بر مشتری نیستند (فوس و همکاران، 2008). از این رو عوامل ذکر شده جهت مقابله با مقاومت در برابر تغییرات لازم برای پیاده سازی CRM در بانک توسعه تعاون دارای اهمیت بسزایی می‌باشند.

۴. ریسک های مرتبط با مشتریان

ضعف کاربران در بکارگیری از تکنولوژی به عنوان یک چالش برای بانک و همچنین مشتریان بحساب می‌آید. بانکها خدمات مشتریان را نمی‌توانند از میان چندین کانال فراهم آورند زیرا مشتریان ممکن است تصور نمایند که خدمات بسیار پیچیده است. مشتریان بایستی تکنولوژی های جدید را جهت لذت بردن از خدمات یاد بگیرند. تعهد و حمایت مشتریان از چنین سیستمی به سازمان در تجزیه و تحلیل چرخه حیات ارتباط با مشتری کمک می‌کند و منجر به یافتن زمینه‌هایی از مشکل می‌شود که می‌تواند توسط CRM حل گردد (عرب^۳ و همکاران، 2010). از این رو ریسک های مرتبط با مشتریان نقش کلیدی در موفقیت و عدم موفقیت پروژههای CRM ایفا می‌کنند.

- "ریسک های مرتبط با مشتریان" تاثیرپذیرترین ریسک اثرگذار در پروژههای CRM در بانک توسعه تعاون می باشد. به عبارتی این ریسک، مشکل اصلی مسئله و گلوگاه که توسط شاخص های تأثیرگذار حل می شود. در حقیقت موفقیت یا عدم موفقیت در پروژههای CRM در بانک توسعه تعاون به این شاخص بستگی دارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که ریسک های مرتبط با مشتریان نسبت به تغییرات سایر عوامل از حساسیت بالایی برخوردار می باشند.
- "ریسک های مدیریتی" تأثیرگذارترین عامل اثرگذار بر ریسک پروژههای CRM می باشد. به عبارتی، عاملی است که بیشترین اهمیت در بین عوامل نفوذ دارد که از نظر تصمیم گیرندگان باید در اولویت قرار بگیرد. می توان نتیجه گرفت که افزایش یا کاهش ریسک های مدیریتی نسبت مستقیم با سایر ریسک های شناسایی شده دارد این بدین معناست که اجرای راهکارهای مقابله با ریسک های مدیریتی باعث کاهش چشمگیر سایر عوامل خواهد شد.
- در بین عوامل اصلی، "ریسک های مرتبط با مشتریان" با وزن ۰/۲۹۲ اولویت اول را در سطح استراتژیک دارد. این نتیجه نشان می دهد که ریسک های مرتبط با مشتریان نسبت به تغییرات سایر عوامل از حساسیت بالایی برخوردار می باشند. از این رو باید توجه و کنترل ریسک های مرتبط با مشتریان در دستور کار برنامه استراتژیک بانک توسعه تعاون جهت پیاده سازی سیستم CRM قرار گیرد.

- در بین زیر عوامل نیز " حمایت از سوی مشتریان " با وزن ۷/۵ درصد بیشترین اهمیت را کسب کرد. نتیجه می گیریم جهت کنترل ریسک های مرتبط با مشتریان باید توجه ویژه ای به زیرعوامل حمایت از سوی مشتری شود. بر اساس یافته های پژوهش حاضر، عدم حمایت مشتری از پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در بانک توسعه تعاون موجب افزایش چشمگیر عامل اصلی ریسک های مدیریت ارتباط با مشتری می شود.
- هم چنین زیرعامل " شناخت خدمات از سوی مشتریان " با وزن ۷/۴ درصد اولویت دوم را داشت. می توان نتیجه گرفت که در صورت عدم شناخت مناسب مشتریان از خدمات بانک موجب افزایش ریسک های مرتبط با مشتری خواهد شد.
- زیرعامل " مشتریان تکنولوژیکی " با وزن ۷/۳ درصد اولویت سوم را داشت. می توان نتیجه گرفت که ضعف کاربران در بکارگیری تکنولوژی می تواند موجب افزایش ریسک های مرتبط با مشتریان در بانک شود. مشتریان بایستی تکنولوژی های جدید را جهت سهولت دسترسی و لذت بردن از خدمات بانکی یاد بگیرند.

پیشنهادات اجرایی

در پژوهش حاضر به چند راه حل پیشنهادی در خصوص موفقیت در کنترل ریسک پروژه‌های CRM در بانک توسعه تعاون پرداخته می شود.

ریسک های مرتبط با مشتریان تاثیرپذیرترین بود که برای بهبود آن پیشنهاد می شود :

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، ریسک های مدیریتی تاثیرگذارترین عامل در بین عوامل می باشد از این رو بکارگیری استراتژی های مقابله با ریسک های مدیریتی می تواند بیشترین تاثیرگذاری را روی ریسک های مرتبط با مشتریان داشته و این عامل را به حد چشمگیری کاهش دهد.

در نتیجه مدیران بانک توسعه تعاون می توانند بر اساس اولویت بندی صورت پذیرفته و توجه ویژه بر روی زیرعامل های ریسک های مدیریتی (به ترتیب تمرکز بر حفظ مشتری، بودجه، مقاومت در برابر تغییر، حمایت مدیر ارشد) موجب کاهش ریسک های مرتبط با مشتریان شوند.

- زیر عامل های " حمایت از سوی مشتریان " اولویت اول، " شناخت خدمات از سوی مشتریان " اولویت دوم، " مشتریان تکنولوژیکی " اولویت سوم را کسب کردند. پیشنهاد می شود :

بر اساس نتایج پژوهش حاضر برای کاهش ریسک های حمایت از سوی مشتریان، شناخت خدمات از سوی مشتریان و مشتریان تکنولوژیکی که تاثیرپذیرترین و حمایت مدیر ارشد تاثیرگذارترین زیرعامل بین سایر زیرعامل ها می باشد پیشنهاد می شود مدیران ارشد بانک توسعه تعاون حمایت از سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را در سرلوحه فعالیت خود قرار دهند.

محدودیت های تحقیق

محدودیت های پژوهش را نیز می توان به صورت زیر برشمرد:

الف) عدم همکاری لازم و جدی نگرفتن کار پژوهشی از جانب پاسخ دهندگان.

ب) نبود سوابق و ادبیات فارسی کافی پیرامون عوامل تاثیرگذار بر ریسک پروژه های مدیریت ارتباط با مشتری.

ج) به دلیل تخصصی بودن موضوع و محدودیت شناسایی افراد صاحب نظر، تعداد معدودی از خبرگان انتخاب گردیده اند.